

**Florentin Remus Mogonea**

# **Managementul programelor și proiectelor educaționale**

Presa Universitară Clujeană

**FLORENTIN REMUS MOGONEA**

**MANAGEMENTUL PROGRAMELOR  
ȘI PROIECTELOR EDUCATIONALE**



**FLORENTIN REMUS MOGONEA**

**MANAGEMENTUL PROGRAMELOR  
ȘI PROIECTELOR EDUCAȚIONALE**

**PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ**

**2014**

***Referenți științifici:***

**Conf. univ. dr. Corneliu Novac**

**Conf. univ. dr. Ionel Viorel**

**ISBN 978-973-595-736-0**

© 2014 Autorul volumului. Toate drepturile rezervate.  
Reproducerea integrală sau parțială a textului, prin orice  
mijloace, fără acordul autorului, este interzisă și se pedep-  
sește conform legii.

**Universitatea Babeș-Bolyai**  
**Presa Universitară Clujeană**  
**Director: Codruța Săcelean**  
**Str. Hasdeu nr. 51**  
**400371 Cluj-Napoca, România**  
**Tel./fax: (+40)-264-597.401**  
**E-mail: [editura@editura.ubbcluj.ro](mailto:editura@editura.ubbcluj.ro)**  
**<http://www.editura.ubbcluj.ro/>**

# Cuprins

<b>Argument</b>	<b>9</b>
<b>CAPITOLUL 1</b>	<b>11</b>
<b>MANAGEMENT ȘTIINȚIFIC. MANAGEMENT</b>	
<b>EDUCAȚIONAL. MANAGEMENTUL PROGRAMELOR</b>	
<b>ȘI PROIECTELOR EDUCAȚIONALE</b>	
1. Conceptul de management	11
1.1. Definiții posibile	12
Sarcini de lucru	13
2. De la managementul general - științific la	14
managementul educațional	
Sarcini de lucru	16
3. Programe și proiecte educaționale	16
3.1. Accepțiuni și definiții	18
Sarcini de lucru	23
4. Tipuri de proiecte	24
Sarcini de lucru	29
5. Proiect versus program	29
Sarcini de lucru	33
<b>CAPITOLUL 2</b>	<b>35</b>
<b>CARACTERISTICI DEFINITORII ALE PROIECTELOR</b>	
<b>EDUCAȚIONALE</b>	
1. Obiective	35
2. Principii	36
Sarcini de lucru	37
3. Ciclul de viață al unui proiect	38
4. Cicluri ale unui proiect european	44
Sarcini de lucru	47
5. Metode și instrumente de planificare	48
5.1. Diagrama Gantt	48
5.2. Metoda PERT	50
5.3. Metoda Drumului Critic (Critical Path Method –	51
CPM)	
5.4. Metoda Cadrului Logic	53

5.5. Analiza SWOT	54
Sarcini de lucru	56
5.6. Alte metode	56
Sarcini de lucru	58
6. Considerații privind implementarea, monitorizarea și evaluarea proiectelor	59
7. Profilul de competență managerială	61

### **CAPITOLUL 3 67**

#### **PROIECTE EUROPENE ÎN DOMENIUL EDUCAȚIEI**

1. Programe privind educația și formarea profesională	67
Sarcini de lucru	73
2. Principalele caracteristici ale proiectelor / programelor educative sectoriale	73
2.1. Programul Comenius	73
2.1.1. Obiective	74
2.1.2. Activități	75
2.1.3. Acțiuni	76
2.2. Programul Erasmus	77
2.2.1. Obiective	77
2.2.2. Activități	78
2.2.3. Acțiuni	80
2.3. Programul Leonardo da Vinci	81
2.3.1. Obiective	81
2.3.2. Activități	82
2.3. 3. Acțiuni	83
2.4. Programul Grundvig	84
2.4.1. Obiective	84
2.4.2. Activități	85
2.4.3. Acțiuni	86
2.5. Programul educațional transversal	87
2.5.1.Obiective	87
2.5.2 Activități	88
2.6. Programul Jean Monet	94
2.6.1. Obiective	94
2.6.2. Tipuri de activități	94
2.6.3. Acțiuni Jean Monnet	96
Sarcini de lucru	96

<b>CAPITOLUL 4</b>	<b>97</b>
<b>ALTE TIPURI DE PROIECTE EDUCAȚIONALE</b>	
1. Aspecte introductiv-explicative	97
2. Proiectarea activităților extracurriculare	98
Sarcini de lucru	108
3. Proiecte de parteneriate educaționale	108
3.1. Structura și condițiile programelor de parteneriat	112
3.2. Parteneriate școală – familie	114
3.3. Colaborare, cooperare și comunicare cu factorii educativi din afara școlii	123
3.4. Parteneriatul cu autoritățile și comunitatea	127
Sarcini de lucru	128
4. Proiecte pedagogice de cercetare educațională	129
5. Proiectul de dezvoltare instituțională (PDI)	144
Sarcini de lucru	152
<b>CAPITOLUL 5</b>	<b>153</b>
<b>MANAGEMENTUL PROIECTĂRII EDUCAȚIONALE LA NIVEL MICRO</b>	
1. Delimitări conceptuale	153
2. Nivele ale proiectării	153
3. Modele ale proiectării pedagogice	155
4. Caracteristici și exemple de proiectare la nivel micro	158
4.1. Planificări anuale/semestriale	159
4.2. Proiectarea unităților de învățare	162
4.3. Proiectarea lecției/activității didactice	166
4.4. Schița(re) lecției	169
Sarcini de lucru	170
<b>Bibliografie generală</b>	<b>171</b>
<b>Webografie</b>	<b>174</b>
<b>Anexe</b>	<b>177</b>





## ARGUMENT

Sistemele educaționale ale lumii încearcă, de mii de ani, să pună în aplicare, să implementeze politici educaționale, prin strategii concrete, care să răspundă cerințelor societăților. În permanentă mișcare, evoluție, reformare, idealul social impune o modificare (aproape implicită) și a idealului educațional. Prin urmare, identificarea unor căi de eficientizare a reformelor educaționale, de găsire a unor soluții cât mai obiective de gestionare optimă a resurselor „calde” și „reci” ale sistemelor de învățământ se regăsesc, drept factori prioritari, în orice politică educațională sănătoasă.

Managementul de proiect (managementul proiectelor educaționale, proiectarea și managementul proiectelor educaționale, pedagogia managementului de proiect etc.) vine să aducă un plus de valoare, o notă de obiectivitate, o anticipare riguroasă a traseelor ce trebuie parcurse în domeniul educațional (fie că vorbim de proiecte educaționale europene, de proiecte naționale, de parteneriate educaționale naționale sau internaționale, proiecte de cercetare educațională, de proiecte de activități didactice – școlare sau extrașcolare, de proiecte la nivel micro: planificări, programe – programări, proiecte de unități de instruire sau proiecte de lecții, schițe etc.).

Cartea este concepută ca un ghid metodologic, având atât aprecieri și descrieri teoretice ale managementului de proiect, pentru diferite paliere ale educaționalului, dar invitând cititorul la reflecție, analiză practică, prin rezolvarea unor itemi / sarcini concrete. Evident, varietatea tipurilor de proiecte / programe educaționale nu permite descrierea tuturor; noi am selecționat doar pe cele pe care le-am considerat mai importante și cu care profesorul practician se confruntă mai des, în activitatea sa de elaborare, implementare,

monitorizare și evaluare a acestora, adică în activitatea sa ca manager de proiect educațional.

Prin conținutul propus, volumul se adresează atât studenților care, în cadrul modulului psihopedagogic (I sau II) urmează cursuri de management educațional (de exemplu, *Managementul clasei de elevi*, *Proiectarea și managementul proiectelor educaționale* etc.), dar și tuturor celor interesați de problematica managementului proiectelor (educative): profesori, părinți, inițiatori de proiecte, educatori, manageri școlari, aflați în diferite stagii de pregătire psihopedagogică și / sau managerială etc.

Autorul

# CAPITOLUL 1

## MANAGEMENT ȘTIINȚIFIC. MANAGEMENT EDUCAȚIONAL. MANAGEMENTUL PROGRAMELOR ȘI PROIECTELOR EDUCAȚIONALE

### 1. Conceptul de management

Etimologia cuvântului management este amplă, dar, în același timp, concordantă. Termenul provine din lat. *manus* (mână, manevrare, pilotare, conducere, strunire a cailor), regăsibil, ulterior, în câteva limbi romanice (fr. *manège*, it. *maneggio*), precum și-n limba engleză (engl. *to manage* = a reuși, a conduce, a rezolva, a face față, a dirija, a izbuti, a struni elemente pentru un țel, a administra, a manevra, a stăpâni, a se descurca, a găsi mijloace, a reuși, a se pricepe să, a cârmui, a duce la bun sfârșit) (Mogonea, 2009).

Paternitatea cuvântului este atribuită lui F. Taylor (1911 – *Principiile managementului științific*) și H. Fayol (1916 – *Administrația industrială și generală. Prevederea, organizarea, comanda, coordonarea, controlul*), cei doi autori fiind cei care au definit specificul, conținutul noului domeniu de studiu, criteriile dezvoltării economiei, ale eficientizării acesteia, în încercarea de a identifica modalitățile concrete prin intermediul cărora se poate asigura creșterea eficienței activității muncitorului într-o întreprindere economică (apud Joița, 2000).

Astfel, se poate spune că termenul de management este folosit pentru prima dată în domeniul economic, la începutul secolului al

XX-lea, având sensul de „a ține în mână”, „a ține în frâu” resursele unei organizații, în vederea asigurării succesului, a eficienței activității membrilor organizației, după ce, vreme îndelungată, din Antichitate și până la acel moment, fusese utilizat termenul de conducere.

În acest context, managementul poate fi considerat ca activitatea, arta de a conduce, de a adopta deciziile optime în proiectarea și realizarea activităților, de a coordona acțiunile, funcțiile, procesele prin intermediul cărora să se asigure atingerea obiectivelor organizaționale.

Putem considera că, *în sens larg*, managementul reprezintă *activitatea umană complexă de pregătire, concepere, organizare, coordonare, administrare a resurselor materiale și umane în vederea atingerii unor obiective*. *În sens restrâns*, el desemnează *conducerea operativă, curentă* (Joița, 2000, p. 18).

## 1.1. Definiții posibile

Prezentăm, în continuare, și alte accepțiuni ale termenului (Țoca, 2002):

- Activitatea și arta de a conduce;
- Ansamblul activităților de organizare, de conducere și gestiune a întreprinderilor;
- Artă de a conduce sau abilitatea de a conduce;
- Actul sau maniera de a conduce, de a dirija și controla;
- Știința și tehnica organizării și conducerii unei întreprinderi;
- Ansamblul tehnicilor și direcțiilor de organizare și gestionare a întreprinderilor;
- Procesul de coordonare a resurselor umane, informaționale, fizice și financiare, în vederea realizării scopurilor organizației;

## **CAPITOLUL 2**

### **CARACTERISTICI DEFINITORII ALE PROIECTELOR EDUCAȚIONALE**

Orice activitate umană, care se dorește a fi eficientă, trebuie planificată cu rigurozitate, anticipată; coordonatele principale, caracteristicile, obiectivele, durata, finalitățile, acțiunile, activitățile, strategiile de derulare sunt elemente centrale în acest demers anticipativ, în jurul cărora gravitează celelalte elemente. Prezentăm, pe scurt, în continuare, elementele de bază ale programelor și / sau proiectelor educaționale

#### **1. Obiective**

Definirea obiectivelor proiectului capătă o importanță majoră, pentru că, în funcție de acestea, ne stabilim strategia și metodele folosite. Conform teoriei manageriale, obiectivele trebuie să fie de tipul „SMART”:

**Specifice** – pentru a defini foarte clar ceea ce va fi realizat.

**Măsurabile** – rezultatul obținut trebuie să poată fi măsurat.

**Acceptate** – de toți membrii echipei.

**Realiste** – pentru a putea fi îndeplinite.

**Timp precizat** – stabilirea unui interval de timp realist pentru a le realiza.

## 2. Principii

Preocuparea de a concepe o serie de principii „fundamentale”, care să fie agreate de către întreaga comunitate a specialiștilor în managementul proiectelor pornește de la o serie de premise:

- persoanele implicate în activitățile specifice proiectului urmăresc aceleași obiective;
- obiectivele proiectului sunt cele declarate, nu există obiective ascunse sau care nu au fost declarate în mod explicit;
- persoanele implicate în activitățile specifice proiectului sunt oneste unele față de altele;
- toți membrii echipei au un bagaj minim de cunoștințe și de expertiză în managementul proiectelor, precum și cunoștințe legate de domeniul propriu-zis al proiectului;
- există o motivație puternică a membrilor echipei, cu privire la încheierea cu succes a proiectului;
- toți membrii echipei cunosc foarte bine cine este finanțatorul și care sunt obiectivele acestuia, cât și cui se adresează proiectul (cine este clientul/grupul țintă/grupul de beneficiari).

Pornind de la aceste premise, se pot proiecta șapte principii fundamentale ale managementului proiectelor (Wideman, 1999):

- **principiul angajamentului** (se referă la faptul că ambele părți implicate cunosc foarte bine ce efort trebuie depus pentru a se realiza proiectul, cunosc, cel puțin în mare, procesele și riscurile asociate proiectului, sunt dispuse să își împartă și să își asume responsabilitățile, riscurile și un eventual eșec);
- **principiul succesului predefinit** (are în vedere faptul că normele pe baza cărora proiectul este considerat un succes, atât în ceea ce privește derularea, cât și produsul

## CAPITOLUL 3

### PROIECTE EUROPENE ÎN DOMENIUL EDUCAȚIEI

#### 1. Programe privind educația și formarea profesională

La nivelul Uniunii Europene, respectiv, al Comisiei Europene, permanent sunt luate un evantai larg de decizii privind educația, calitatea acesteia, a sistemelor și proceselor educative. Există mai multe domenii de intervenție, printre care și cel care vizează domeniul *Educație și formare profesională*, care își propune lărgirea gamei de oportunități de formare și dezvoltare profesională și personală, în contextul educației permanente. În acest scop, Comisia Europeană își fixează, ca priorități, multiplicarea relațiilor de comunicare, cooperare și colaborare între statele membre, privind politicile educaționale și identificarea unor posibile surse și resurse de finanțare a proiectelor educaționale.

Programele privind educația și formarea profesională, gestionate de Comisia Europeană și implementate la nivelul fiecărei comunități, membră a U.E. sunt<sup>20</sup>:

- Programul privind învățarea pe tot parcursul vieții (Lifelong Learning Programme) vizează<sup>21</sup> valorificarea oportunităților de învățare pe tot parcursul vieții (LLP), în baza unui acord semnat de țările membre.

---

<sup>20</sup> [http://eacea.ec.europa.eu/llp/index\\_en.php](http://eacea.ec.europa.eu/llp/index_en.php)

<sup>21</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0413:FIN:RO:PDF>



- Programul Erasmus Mundus<sup>22</sup>, care are drept scop îmbunătățirea calității învățământului superior și promovarea dialogului intercultural, prin cooperarea țărilor membre UE cu țări terțe<sup>23</sup>, conform deciziei nr. 1298/2008/CE, a Parlamentului european și a Consiliului, din 16 decembrie, 2008;
- Programul Tempus<sup>24</sup>, care vizează și sprijină modernizarea învățământului superior din zonele înconjurătoare ale U.E. Promovează cooperarea instituțională la nivelul țărilor membre U.E., dar și țări partenere, concentrându-și acțiunile în zona învățământului superior din Europa de Est, Asia Centrală, Balcanii de Vest și regiunea mediteraneană;
- Programul cooperării bilaterale vizează un set de acțiuni ce au drept scop sporirea cooperării între țările U.E. și țările industrializate, vizate, în primul rând, fiind cele din America de Nord și cele din Asia-Pacific. De asemenea, acest program vizează și sprijinirea financiară a studenților, pentru mobilitatea acestora. Cooperarea cu țările industrializate propune diferite parteneriate în domeniul învățământului superior, printre care – Programul ATLANTIS U.E.-USA, programul EU-CANADA de parteneriat transatlantic (TEP = Transatlantic Exchange Partnerships), programul de înțelegere și cooperare EU-ICI ECP, care implică țări precum Australia, Japonia, Noua Zeelandă și Republica Coreea <sup>25</sup>
- Programul de mobilitate academică intra-ACP - promovează cooperarea de învățământ superior din Africa, Caraibe și Pacific (ACP) și gestionează fondurile de

---

<sup>22</sup> [http://eacea.ec.europa.eu/erasmus\\_mundus/index\\_en.php](http://eacea.ec.europa.eu/erasmus_mundus/index_en.php)

<sup>23</sup> [http://eur-](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:340:0083:0098:RO:PDF)

[lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:340:0083:0098:RO:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:340:0083:0098:RO:PDF)

<sup>24</sup> [http://eacea.ec.europa.eu/tempus/programme/about\\_tempus\\_en.php](http://eacea.ec.europa.eu/tempus/programme/about_tempus_en.php)

<sup>25</sup> [http://eacea.ec.europa.eu/bilateral\\_cooperation/eu\\_ici\\_ecp/index\\_en.php](http://eacea.ec.europa.eu/bilateral_cooperation/eu_ici_ecp/index_en.php)

## **CAPITOLUL 4**

### **ALTE TIPURI DE PROIECTE EDUCAȚIONALE**

#### **1. Aspecte introductiv-explicative**

Luând în considerație semnificația conceptului de proiect, subliniem, fără a intra în detalii (aceste aspecte făcând, în parte, obiectul de studiu al didacticii, prezentate, pe scurt, în partea finală a prezentei lucrări), că sub „umbra” acestui concept „umbrelă” pot intra, într-o diversitate largă, multiple proiecte, realizate și realizabile la nivel micro:

- Planificări anuale
- Planificări semestriale
- Proiecte/programe de unități de învățare / capitole;
- Proiecte / programe de activități didactice (lecții);
- Schițe ale unor etape ale lecției
- Proiecte de activități extradidactice / extracurriculare;
- Proiecte/programe de testare a eficienței utilizării unor metode, a unui manual alternativ, a unor mijloace, a unor stiluri didactice (predare, învățare, evaluare);
- Proiecte educaționale de tip cercetare (cu toată diversitatea acestora), prioritare fiind cele cercetare constatativă (diagnostică), acțiune și cercetare ameliorativă;
- Proiecte pentru copiii cu dificultăți de învățare sau CES;

- Proiecte tip parteneriat (de tip interșcolar, interjudețean, naționale);
- Proiecte de opționale școlare sau de cursuri facultative; etc.

În raport cu cele exprimate anterior, considerăm că managementul de proiect educațional (managementul proiectelor) este o dimensiune utilă a managementului educațional general, care stabilește jaloarele unui drum anticipat, ce urmează a fi parcurs. Prin el, se elimină diletantismul, empirismul și se trece către o etapă, caracterizată prin abordare științifică, planificare riguroasă, anticipare quasiobiectivă a sarcinilor, a obiectivelor, a punctelor tari și slabe. În domeniul educațional, ca și în alte domenii unde se poate vorbi de un management al proiectelor, această realitate a devenit o condiție sine-qua-non a reușitei, progresului și succesului în instruire și educație.

În cele ce urmează, fără pretenție de completitudine, sau de încerca să epuizăm evantaiul larg de proiecte educaționale, prezentăm câteva dintre acestea, adeseori tratate în literatura românească și cea străină drept „cenușărese” sau zone mai puțin exploatate de către teoreticieni și practicieni.

## **2. Proiectarea activităților extracurriculare**

„Nimic nu poate înlocui sistemul formal de educație, în care fiecare se inițiază în disciplinele cunoașterii, sub multiplele ei forme. Nimic nu se poate substitui relației de autoritate, dar, de asemenea, de dialog dintre profesor și elev” (Delors, 1996, p. 17).

La nivel micro, activitățile extracurriculare sunt dimensiuni la fel de importante ca și cele curriculare. Derularea lor, sub egida școlii, într-un cadru instituționalizat, sau nu, necesită o anticipare a pașilor ce trebuie urmați, în vederea compatibilizării experiențelor

# CAPITOLUL 5

## MANAGEMENTUL PROIECTĂRII EDUCAȚIONALE LA NIVEL MICRO

### 1. Delimitări conceptuale

Un principiu praxiologic precizează că un lucru bine făcut este mai întâi un lucru bine gândit, anticipat. În aceeași direcție, T. Kotarbinski susține că, înainte de a merge pe un drum, trebuie să-l vezi.

*Proiectarea didactică* sau *designul instrucțional* reprezintă un demers complex și sistematic, de fixare mentală a pașilor, de anticipare a desfășurării activității instructiv-educative. La nivel macro, *proiectarea pedagogică* a procesului de învățământ presupune anticiparea ansamblului acțiunilor și operațiilor în cadrul activităților de instruire și educare, în vederea asigurării funcționalității acestuia din punct de vedere managerial și strategic.

La nivel micro, vorbim de *proiectarea didactică*, care presupune anticiparea finalităților, conținuturilor, strategiilor de instrucție și educație și a strategiilor de evaluare.

### 2. Nivele ale proiectării

Elementele componente ale curriculumului, în raport cu dimensiunea timp, pot fi anticipate prin operații specifice de:

- *Prognozare* (pentru un ciclu școlar) - vizează proiectarea strategiei generale de realizare a scopurilor și obiectivelor - cadru; elementele de prognoză sunt

concretizate în întocmirea instrumentelor la nivelul strategiei generale educaționale);

- *Planificare* (proiectare specifică) – oferă răspunsuri privind problemele de bază ale anticipării pe durate medii: un an, un semestru, un capitol, o săptămână;
- *Programarea* (proiectare delimitată) – este o activitate de anticipare a obiectivelor specifice și operaționale pe durate și secvențe mici, scurte (lecții, activități concrete, acțiuni, situații);
- *Schițarea* – presupune înlăturarea detaliilor într-un program și enunțarea doar a liniilor directoare a elementelor curriculare, pentru o secvență de instruire la nivel micro: obiective operaționale, conținut esențializat, strategii și modalități de evaluare.

Raportul dintre prognozare – planificare – programare – schițare este redat în figura 1:

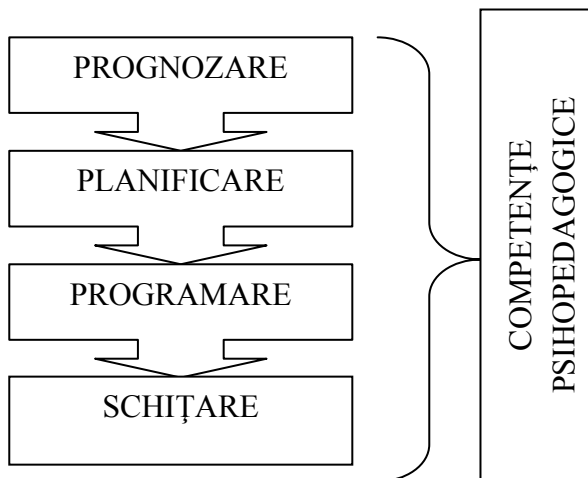


Figura 1. Relația prognozare – planificare – programare – schițare  
(Mogonea, 2008, p. 277)